

## YALIN LAYİHƏ İDARƏETMƏ

O. M. MƏSİMOV

Bakı Mühəndislik Universiteti

*Bu məqalədə yalın idarəetmə nədir və yalın idarəetmənin layihələrə tətbiqi barəsində yazılmışdır. Yalın idarəetməni layihələrə tətbiqi üçün 13 prinsip göstərilmişdir. Yalın idarəetmənin prinsiplərini ilk olaraq kiçik layihələrə tətbiq olunması məsləhət görülür. Yalın idarəetmənin prinsiplərini layihələrə tətbiqi zamanı israfların və məsrəflərin azalması müşahidə olunmuşdur.*

*Açar sözlər:* yalın idarəetmə, layihə idarəetmə, yalın layihə

**S**on dövrlərdə yalın idarəetmənin üstünlükləri və tətbiqinin vacibliyi aktual bir məsələyə çevrilmişdir. Və bu məslənin aktuallığı sözsüz ki, ölkəmizdə də özünü biruzə vermişdir. İlk olaraq Toyotada tətbiq edilən yalın fəlsəfə artıq dünyanın hər bir yerində tətbiq edilməyə başlanmışdır. Bu məqalənin əsas məqsədinin yalın idarəetmənin layihələrə tətbiqinin mümkün olduğunu göstərməkdir. Araşdırmalar yalın fəlsəfənin layihələrə tətbiqi üçün on üç prinsipin mövcudluğunu göstərir. Məqələmizdə bu on üç prinsip haqqında danışılmış və yalın fəlsəfənin daha effektiv olamsı üçün kiçik layihələrə tətbiq edilməsi məsləhət görülmüşdür. Həmçinin, layihə menecerlərinə yalın fəlsəfənin layihələrinə tətbiq etmək üçün ilk beş prinsipi ardıcılıqla izləmələri məsləhət görülmüşdür.

**Yalın idarəetmə nədir?**

XX əsrin əvvəllərində əmək və sənət əsaslı istehsalıdan partiya istehsal sistemində keçidin əsası qoyulmuşdur. Birinci dünya müharibəsindən sonra Fordun qurucusu Henry Ford ilə General Motorsdan Alfred Solan partiya istehsalının qurucularından hesab edilirlər. 1920-ci ildə amerikalıların başçılığı ilə yüz illər boyu avropada tətbiq edilən əmək və sənət əsaslı istehsalıdan partiya istehsalı keçidin əsası qoyulmuşdur. 1950-ci illərdə isə bugün yalın istehsal növü kimi tanınan istehsalın əsası Yaponiyada Toyota istehsal sisteminin tərkibində yaradılmışdır. Yalın istehsal sistemi xüsusilə də, avtomobil sənayesində böyük məhsuldarlıq göstərərək qərb ölkələrinin də marağına səbəb olmuş və 1980-ci illərdən etibarən qərb ölkələri də yalın istehsalə yönəlmişlərdir.[1]

Yalın sistemin ərsəyə gəlməsi bir başa olaraq Taiichi Ohnonun adı ilə bağlıdır. Yalın istehsal sisteminin əsasını yaradan istehsal fəlsəfəsinin banisi Taiichi Ohno, 45 illik iş həyatını Toyota ailəsinə xidmət etməklə keçirmişdir. Ohno, iş həyatına 1945-ci ildə toyotanın avtomobil fabrikinin istehsal şöbəsinin başına keçərək başlamışdır. 1970-ci ildə istehsal şöbəsinin müdiri, 1975-ci ildə isə fabrik müdirinin müavini vəzifələrində işləmişdir. O, hər zaman texniki və təşkilatlandırıcı vəzifələri öz üzərinə götürərək karyerasını inkişaf etdirmişdir. Onun baş verən hadisələrə tərs mənəqlə yanaşması isə onun üçün bir qanun

halına gəlmişdir. Yaratdığı sistem Toyota möcüzəsinin əsasını yaratmışdır. Bu möcüzə ilə özü istehsal mühəndisi dahisi olaraq tarixi keçirir, Toyotanı isə qeyri-adi performans ilə şirkətlər tarixindəki ən böyük uğur hekayəsini yazmağına səbəb olur.[2]

Yalın idarəetməyə görə işçilər yalnız əməlləri yerinə yetirən insanlar deyil, həmçinin analiz edib, analiz nəticəsində problemləri həll etmək rolunu üzərlərinə götürən insanlardır. [3]

Yalınlıq: xəta, xərc, anbar qalıqları, istehsal ərazisi, müştəri məmuniyyətsizliyi kimi ünsürlərin minimum dərəcədə azaldılmasını ifadə edir. Quruluşunda heç bir gərəksiz ünsürə yer verməyən, gərəksiz ünsürlərdən tamami ilə təmizlənmiş bir fəlsəfədir.[4]

**Yalın Layihə İdarəetmənin Həyata Keçirilməsi**

Yuxarıda da qeyd edildiyi kimi yalın idarəetmənin əsas məqsədi israfı azaltmaq və yüksək məhsuldarlıq əldə etməkdir. Hər hansısa bir layihəyə yalın idarəetməni tətbiq etmək üçün aşağıdakı prinsipləri sırası ilə tətbiq etmək lazım gələcəkdir.

Prinsiplər bunlardır:

• **Qısamüddətli maliyyə hədəfləri əvəzinə uzun müddətli fəlsəfəni planlamaq.** Layihəyə iştirak edən insanlar, layihə məqsədlərinə nail olmaq üçün qayə hissəsinə malik olmağa ehtiyac duyarlar. Motivasiya, işçilərinizin bu hədəflərlə vəhdət təşkil etmələri üçün uyğun bir zəmin yaradır. Layihə idarəetmə prosesində boşluqları və israfları təyin etmək ən vacib işlərdəndir. Yalın layihə üçün uğur investisiya qoyuluşundan əldə edilən gəlir deyil, layihənin daha məhsuldar hala gətirilməsi üçün əldə edilən təcrübələrdir.

• **Davamlı proses axışı meydana gətirərək problemləli sahələri seçin.** Bir səfərdə tək bir layihə vəzifəsini (məqsədini) inkişaf etdirməyə fokuslanmayın. Layihədə xidmət göstərən 10-dan çox işçiyə malik olduğunuz prinsipə fokuslanın. Layihə dövrünü inkişaf etdirmək üçün yeni proseslər meydana gətirmək tələb olunur.

• **Artıq istehsalı aradan qaldırmaq üçün "çəkmə" sistemlərindən istifadə edin.** Nə vaxt müştəriyə məhsul göndərməyi saxlamaq lazım olduğunu necə bilməlisən? Bunun üçün bütün tərəfdarlarınızla (türk dili: paydaş, ingilis dili: stakeholder) effektiv və daimi



ünsiyyətə olmalısınız. Tələb və təklif əsaslı layihə prosesi yaratmağınız israflardan qaçmaq üçün daha məqsədə uyğundur. Hər bir tərəfdaşınız sizin işinizin vəziyyətindən xəbərdar olmalıdır.

• **İş yükünü komandanız arasında bərabər bölün.** Bu prinsip sizin layihə tərəfdaşlarınızı artıq yükləməməklə israfın qarşısını alacaq. Layinizdəki hər bir tərəfdaşınızın öncədən müəyyənləşdirilmiş bir rolu olmalıdır. Əgər işçiləriniz artıq iş yükünə məruz qalırlarsa və layihənin bir vəzifəsinə nail olmaq üçün özlərini yorğun hiss edərlərsə, o zaman biz layihədə keyfiyyətdən danışa bilmərik çünki, yorğun işçilərlə keyfiyyəti artırmaq mümkün deyildir.

• **Ən yüksək keyfiyyət standartlarını qorumaq üçün problemləri həll etmə mədəniyyəti yaradın.** Layihəndəki bütün tərəfdaşlar problemlərin həlli üçün bərabər söz haqqına malik olmalıdırlar. Həmçinin, layihə tərəfdaşlarınızın hər birinin keyfiyyətlə bağlı problemi bildirmə səlahiyyətləri olmalıdır. Layihə dövrü boyunca bütün bəyanatlara (ingilis dili: feedback) açıq olmalısınız. Belə olduğu təqdirdə siz keyfiyyət barəsində istədiklərinizi əldə edə biləcəksiniz. [5]

• **Daimi təkmilləşdirmə və işçi öhdəlikləri üçün proses ardıcılığını saxlamaq.** Layihə keyfiyyətinin inkişafını istəyirsinizsə keyfiyyətə nəzarət listi və standart iş proseduru bir layihə yaratmalısınız.

• **Problemlə sahələri vurğulamaq üçün Kanban kimi vizual vasitələrdən istifadə edin.** Kanban, Yapon dilindən tərcümədə işarə və ya işarə tabeli kimi mənalara gəlir. Kanbanın bir sitehsal sistemində iki funksiyası vardır. Birinci funksiyası istehsal zamanı proseslərə təlimat vermək, ikinci funksiyası isə vasitələrə (resurslara) təlimat verir. Birinci funksiyayı yerinə yetirən kanaban istehsal kanbanı, ikinci funksiyayı yerinə yetirən kanabana isə çəkmə kanabanı deyilir.

• **Komandanız və layihənz üçün güvənilir və test edilmiş texnologiyalara fokuslanın.** Layihə idarəetməni təkmilləşdirmək üçün istifadə edilən vəsait və texnologiyayı təsvir (aydınlaşdırmaq) etməyiniz məqsədə uyğundur.

• **İş fəlsəfənizi mənimsəmiş liderlər yetişdirin.** Keyfiyyət və məhsuldarlıq baxımından sizin iş fəlsəfənizi mənimsəmiş liderlər çox böyük mahiyyət kəsb edəcək.

• **Şəbəkə ortaqlarınızın və tədarükçülərinizin proseslərini təkmilləşdirmələrinə kömək edərək onlara olan hörmətinizi bildirin.** Bu prinsip siz digər layihə menecerləri ilə birlikdə işlədikdə öz effektini göstərəcəkdir.

• **Əsas layihə tələbləri mövzusunda özünü və komanda üzvlərinizi öyrədin.** Layihə idarəetmə davamlı öyrənmə prosesidir. Belə ki, siz hər layihə sonundakı uğursuzluqlardan və ya müvəffəqiyyətlərdən dərs çıxarmalısınız, belə olduğu təqdirdə siz özünü və komanda üzvlərinizi daim inkişaf etdirə biləcəksiniz.

• **Bütün alternativləri dəyərləndirdikdən sonra fikir birliyinə əsaslanan qərar qəbul edin.** Bəzən layihədə işlər planlandığı kimi getmiyə bilər. Belə situasiyaları yaşamamaq üçün daim iş yerində nələrin baş verdiyinə nəzarət etmək, alternativləri nəzərə almaq, problemlərin kökünə enmək və ən əsası hər hansısa problemin həlli zamanı fikir birliyinə gəlməsini təmin etmək tələb olunur.

• **Davamlı təkmilləşdirmə yolu ilə öyrənmə əsaslı təşkilat yaradın.** Komandanızda öyrənmə əsaslı mühit yaradın, yəni baş verən hər bir prosesdən dərs çıxarmaq və həmin dərsi bütün işçilərə öyrətməyi bacarın. [5]

### Nəticə

Yalın layihə idarəetməni kiçik və qısa təslimat müddətinə sahib olan layihələrdə istifadə etmək məqsədəuyğun olar. Buna səbəb isə kiçik və öz özlərini idarədən komandalar böyük layihələrin idarəsində daha az təsirli olmalarıdır. Yalın komanda üzvləri arasında güclü ünsiyyət olmalıdır. Əgər komanda üzvləriniz arasında ünsiyyət lazımı səviyyədədirsə o zaman yalını tətbiq edə bilərsiniz. Kiçik layihələrə tətbiqi daha effektiv olacaq və yalının tətbiqi zamanı əlavə resurslara ehtiyac olmayacaq.

### ƏDƏBİYYAT

1. Yalın yönetim İlkeleri (Prof. Dr. Canan ÇETİN, Nimet TUNA, Marmara Üniversitesi 2016). 2. İnşaat sektöründe yalın proje yönetimi (Ahmet Murat Kömürcü, Prof. Dr. Osman Unutulmaz/ 2007). 3. Toyota Tarzı (Jeffrey K. Liker 2015). 4. A Book Review: Lean project management/ Thinking by Womack and Jones (Prepared by Arınlisa L. Weigel November 2000). 5. <http://blog.capterra.com/the-ultimate-guide-to-lean-project-management/>

### Lean project management

O. M. Masimov

This article was written about what is the lean management and the application of lean management to projects. 13 principles have been demonstrated for the implementation of lean management to projects. Firstly, it is recommended that lean management principles be applied to small projects. Implementing lean management principles to projects reduce waste and costs.

**Key words:** lean management, project management, lean project

### Менеджмент бережливого проекта

O. M. Масимов

Эта статья была написана о значении бережливого управления и о его применении на проекты. Реализация этого управления на проекты осуществляется 13 правилами. В первую очередь, применение бережливого управления рекомендуется малым проектам. Реализация бережливого управления уменьшает отходы и затраты.

**Ключевые слова:** бережное управление, управление проектом, бережный проект.